Peran Komunikasi *Interpersonal* Atasan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sans *Resort* Parung Bogor

Muhammad Zaidan Saputra*[1], Sari Ekowati Hadi[2]
Universitas Bina Sarana Informatika[1,2]
*e-mail: zaidansaputra71@gmail.com

ABSTRAK

Pelayanan di industri perhotelan sangat ditentukan oleh kualitas interaksi antara atasan dan karyawan, sebagaimana terjadi di Sans Resort Parung Bogor yang menghadapi indikasi hambatan komunikasi berupa instruksi kerja yang tidak konsisten dan mekanisme umpan balik yang belum terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran komunikasi interpersonal atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Sans Resort Parung Bogor. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tiga informan yang dipilih secara purposive, yaitu manajer operasional, staf front office/finance, dan senior security, melalui teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman, sementara keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima dimensi komunikasi interpersonal DeVito, yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan, diterapkan secara konsisten dan saling bersinergi membentuk iklim komunikasi yang kondusif. Sinergi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada lima indikator Robbins dan Judge, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pendekatan kekeluargaan menjadi strategi penyampaian khas yang menyatukan struktur formal organisasi dengan kedekatan personal, sehingga memperkuat efektivitas komunikasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kata kunci : *Komunikasi Interpersonal; Kinerja Karyawan; Kualitatif Deskriptif; Sans Resort Parung Bogor; Pendekatan Kekeluargaan.*

ABSTRACT

Service in the hospitality industry is largely determined by the quality of interaction between managers and staff, as is the case at Sans Resort Parung Bogor, which faces communication barriers in the form of inconsistent work instructions and an unstructured feedback mechanism. This study aims to conduct an in-depth analysis of the role of supervisors' interpersonal communication in enhancing staff performance at Sans Resort Parung Bogor. The study employs a descriptive qualitative approach with three purposively selected informants namely, the operations manager, a front office/finance staff member, and a senior security officer using in-depth interviews, observation and documentation. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive model, whilst data validity was ensured through source triangulation and methodological triangulation. The research findings indicate that DeVito's five dimensions of interpersonal communication openness, empathy, supportiveness, positivity and equality are consistently applied and work in synergy to create a conducive communication climate. This synergy contributes to improved employee performance across the five indicators identified by Robbins and Judge, namely quality, quantity, timeliness, effectiveness, and autonomy. This study concludes that a family-oriented approach serves as a distinctive communication strategy that integrates the formal structure of the organisation with personal closeness, thereby enhancing the effectiveness of communication and overall employee performance.

Keywords **:** *Interpersonal Communication; Employee Performance; Descriptive Qualitative; Sans Resort Parung Bogor; Family-Oriented Approach.*

PENDAHULUAN

Keberlangsungan operasional dan kualitas pelayanan pada sebuah *resort* sangat ditentukan oleh interaksi dinamis antara atasan dan bawahan yang terjadi di dalamnya. Fenomena krusial ini secara nyata tergambar di Sans *Resort* Parung Bogor, sebuah *resort* bertema alam yang berlokasi di Jl. Kalisuren 1,

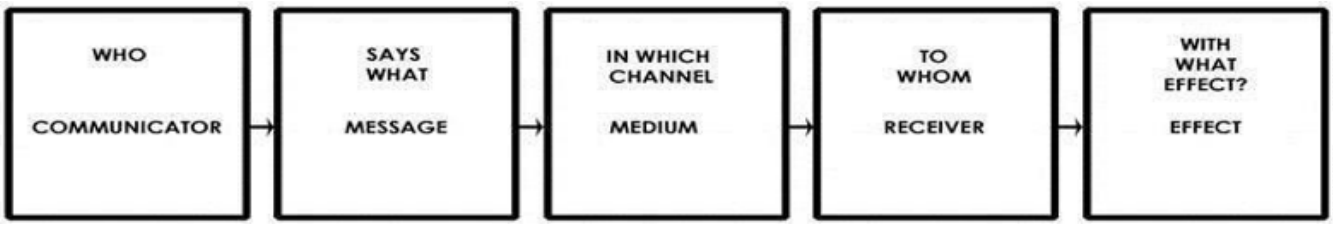
Kecamatan Tajur Halang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Sebagai penyedia akomodasi yang melayani wisatawan keluarga maupun korporasi dari wilayah Jabodetabek, keunggulan kompetitif Sans *Resort* sangat bertumpu pada kualitas pelayanan dari stafnya. Namun, berdasarkan pengamatan pendahuluan, ditemukan sejumlah indikasi permasalahan mendasar yang terkait erat dengan pola komunikasi atasan dan implikasinya terhadap performa kerja karyawan.

Sebagian karyawan mengungkapkan pengalaman bahwa instruksi dari atasan kerap kali disampaikan secara tidak lengkap dan inkonsisten. Realitas ini tidak sekadar menciptakan hambatan teknis, melainkan memunculkan ambiguitas peran yang bermuara pada ketidakjelasan prioritas tugas sehari-hari. Lebih jauh, mekanisme umpan balik (*feedback*) dari atasan ke bawahan belum berjalan sebagai sebuah proses dialogis yang terstruktur dan berkala. Akibatnya, karyawan sering kali kehilangan orientasi mengenai sejauh mana kinerja mereka telah memenuhi standar yang diharapkan. Kendala operasional ini mengindikasikan adanya hambatan nyata dalam pemenuhan aspek keterbukaan, empati, sikap mendukung, nada komunikasi yang positif, serta kesetaraan perlakuan dari pihak manajemen dalam interaksi kerja sehari-hari.

Dengan struktur organisasi yang tergolong sangat ramping, di mana operasional seluruh akomodasi hanya digerakkan oleh total 17 orang karyawan yang tersebar secara terbatas di berbagai lini mulai dari *front office, cafe*, manajer operasional, *gardener, maintenance, security*, hingga *housekeeping* fakta demografis ini memberikan implikasi metodologis yang sangat fundamental. Dalam tradisi riset akademik, memaksakan pendekatan kuantitatif pada populasi yang sangat minim akan menghilangkan daya eksplanatori penelitian, mengingat jumlah tersebut tidak memenuhi kecukupan sampel yang rasional untuk melakukan uji variabel, korelasi statistik, maupun generalisasi yang valid.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Melalui kacamata kualitatif, subjek yang terbatas tidak dipandang sebagai kelemahan statistik, melainkan sebagai peluang emas untuk mengeksplorasi fenomena secara *in-depth*. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak sekadar mereduksi realitas ke dalam angka, melainkan menyelami bagaimana karyawan memaknai instruksi atasan, mengobservasi langsung proses interaksi yang terjadi, dan mendeskripsikan realitas komunikasi di lapangan secara utuh dan komprehensif.

Urgensi untuk memahami proses komunikasi *interpersonal* ini semakin relevan jika dikaitkan dengan karakteristik operasional industri perhotelan dan *resort*. *Resort* beroperasi secara nonstop 24 jam dan melibatkan berbagai departemen yang saling terkait, di mana staf garis depan sering kali dihadapkan pada situasi yang menuntut pengambilan keputusan layanan secara cepat dan otonom. Dalam ekosistem kerja dengan tekanan operasional intensif semacam ini, komunikasi bukan sekadar transmisi pesan, melainkan instrumen pembentuk sistem sosial. Sebagaimana dikemukakan oleh Tanuwijaya (2024), manusia sebagai makhluk sosial secara alamiah membentuk interaksi yang saling terhubung di lingkungan kerja untuk menjalankan instruksi, tugas, dan tanggung jawab. Proses pertukaran informasi ini sejalan dengan pandangan bapak komunikasi dunia, Harold Dwight Lasswell, yang mendefinisikan bahwa "komunikasi merupakan siapa berbicara tentang apa, kepada siapa di dalam saluran apa dan memberikan dampak apa," yang dapat diilustrasikan dalam model berikut:



Gambar 1. Model Teori Komnukasi Harold Dwight Lasswell

Untuk memahami dampak relasional dari komunikasi tersebut, studi ini menggunakan kerangka analitis dari DeVito (2016), yang menggarisbawahi bahwa komunikasi *interpersonal* yang efektif ditandai oleh lima ciri utama: keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta kesetaraan. Kelima elemen ini secara kolektif membentuk iklim relasional yang harmonis. Keterlibatan atasan dalam dialog yang empatik membuat karyawan merasa aman untuk menyampaikan kendala, menumbuhkan rasa dihargai, dan pada gilirannya memupuk loyalitas. Sebaliknya, seperti yang saat ini menjadi ancaman laten di Sans *Resort*,

kegagalan komunikasi atasan menciptakan siklus destruktif: karyawan merasa tidak nyaman, tingkat pengunduran diri (*turnover*) melonjak, pendatang baru belum matang beradaptasi, standar layanan merosot, hingga akhirnya reputasi resor tercoreng.

Dinamika dan krisis komunikasi di tingkat mikro ini patut ditempatkan dalam konteks makro pertumbuhan industri perhotelan nasional yang tengah berada pada momentum puncaknya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), sektor pariwisata pasca-pandemi COVID-19 di Indonesia mengalami pertumbuhan pesat. Kunjungan wisatawan mancanegara pada Januari hingga November 2024 mencapai 12,66 juta orang, melonjak 20,17% dibandingkan periode yang sama pada 2023. Hal ini memicu ekspansi agresif fasilitas akomodasi nasional, dari 31.175 unit pada 2024 menjadi 34.702 unit pada 2025. Di Jawa Barat, khususnya wilayah Bogor, Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang pada April 2024 mencapai 47,14%, naik 5,77 poin persentase dari tahun sebelumnya. Di tengah kompetisi berintensitas tinggi ini, sumber daya manusia, terutama kemampuannya dalam berinteraksi, menjadi aset strategis terpenting karena karyawan di industri jasa pariwisata adalah "produk utama" itu sendiri.

Pentingnya interaksi manajerial ini telah banyak didokumentasikan dalam ragam literatur empiris. Studi kuantitatif oleh Fazhari dan Rudianto (2022) di Inna Parapat *Hotel* & *Resort* membuktikan adanya pengaruh komunikasi *interpersonal* manajer terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian skala besar di industri perhotelan Vietnam dengan 322 responden yang menggunakan PLS-SEM, menegaskan bahwa dukungan atasan secara signifikan membentuk kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Hal serupa diungkapkan oleh Kosasih dan Hasan (2024), serta riset mutakhir oleh Ega Octavianus dan Ginting Munthe (2026), yang sepakat bahwa komunikasi *interpersonal* berdampak nyata pada motivasi dan prestasi kerja di organisasi Indonesia. Selain itu, penelitian spesifik di Onih *Hotel* Bogor mengungkap bahwa komunikasi dua arah yang terbuka, fleksibel, dan informal merupakan strategi paling optimal bagi manajer.

Meskipun kajian mengenai topik ini telah melimpah, rentetan data statistik dan uji pengaruh variabel dari penelitian-penelitian terdahulu menyisakan sejumlah celah penelitian (*research gap*) yang mendesak untuk diisi melalui perspektif kualitatif. Pertama, mayoritas penelitian *existing* cenderung melihat pola komunikasi secara umum untuk membuktikan hipotesis, namun gagal menangkap kedalaman makna tentang bagaimana fungsi dan kontribusi komunikasi *interpersonal* atasan tersebut dialami dan diinterpretasikan dari sudut pandang subjektif bawahan. *Kedua*, diskursus internasional tentang kepemimpinan hotel acapkali terpusat pada figur *General Manager* dengan gaya transformasionalnya, sementara eksplorasi kualitatif atas hubungan *dyadic* (interaksi langsung) mengenai bagaimana peran supervisor lini dalam membersamai bawahannya khususnya dengan membedah lima dimensi DeVito secara mendalam masih sangat langka. *Ketiga*, literatur komunikasi organisasi di lanskap resor berbasis alam (*nature resort*) wilayah Jawa Barat, khususnya kawasan Parung, Bogor, nyaris tidak ditemukan. Padahal kawasan ini sedang mengalami ekspansi agresif dan memiliki kultur kerja dengan kearifan lokal yang unik.

Berdasarkan paparan fenomena spesifik, justifikasi metodologis, konteks industri, hingga kesenjangan literatur di atas, maka penelitian ini diajukan dengan judul "Peran Komunikasi *Interpersonal* Atasan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sans Resort Parung Bogor". Secara akademik, studi kualitatif ini akan menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa deskripsi mendalam mengenai bagaimana peran nyata komunikasi *interpersonal* atasan dikonstruksikan, dijalankan, dan dihayati oleh karyawan, guna memberikan pemahaman komprehensif yang melampaui angka-angka statistik. Secara praktis, luaran riset ini dirancang untuk menyediakan *insight* yang tajam bagi manajemen Sans *Resort* Parung Bogor dalam merumuskan intervensi manajerial dan pengembangan kapasitas supervisi, demi memutus rantai *turnover* dan memastikan lahirnya layanan prima di tengah persaingan pariwisata yang kian kompetitif.

METODE PENELITIAN

Rencana komprehensif yang mengatur pengumpulan, analisis, dan interpretasi data untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, yang secara mendalam mengeksplorasi, mendeskripsikan, dan menginterpretasikan peran komunikasi *interpersonal* atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Sans Resort Parung Bogor sebagaimana dialami dan dimaknai oleh para pelaku di lapangan.

Pendekatan kualitatif dipilih karena beberapa pertimbangan metodologis yang kuat. Pertama, permasalahan penelitian menyangkut proses komunikasi yang kompleks, kontekstual, dan berlapis makna,

sehingga memerlukan eksplorasi mendalam yang tidak dapat ditangkap hanya melalui angka-angka statistik. Kedua, jumlah karyawan Sans *Resort* Parung Bogor yang relatif kecil (17 orang) justru memungkinkan eksplorasi intensif dan mendalam terhadap setiap informan, sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yang mengutamakan kedalaman (*depth*) dibandingkan keluasan (*breadth*). Ketiga, penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan "bagaimana" proses dan peran komunikasi *interpersonal* berlangsung, bukan sekedar "apakah" atau "seberapa besar" pengaruhnya. Sebagaimana ditegaskan oleh Sugiyono (2022), penelitian kualitatif tepat digunakan ketika peneliti ingin memahami makna di balik data, menemukan pola dan relasi dalam konteks tertentu, serta menghasilkan teori atau proposisi berbasis data lapangan.

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai peran komunikasi *interpersonal* atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan data yang dikumpulkan di lapangan. Desain ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena dari sudut pandang informan secara holistik, mengungkap dinamika yang tersembunyi di balik interaksi keseharian antara atasan dan bawahan, serta menghasilkan deskripsi yang kaya dan mendalam tentang konteks Sans *Resort* Parung Bogor.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yang saling melengkapi: wawancara mendalam (*in-depth interview*) sebagai teknik primer, observasi partisipan untuk menangkap dinamika komunikasi di lapangan, dan studi dokumentasi untuk melengkapi data dengan informasi tertulis yang relevan. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (1994) yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga tahap yang berlangsung secara simultan dan saling berkaitan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Ketiga tahap ini tidak bersifat linier, melainkan berlangsung secara sirkuler dan interaktif sepanjang proses penelitian. Reduksi data merupakan proses pemilihan, penyederhanaan, pemusatan perhatian, dan pengorganisasian data yang diperoleh selama penelitian sehingga lebih mudah dipahami dan dianalisis (Miles & Huberman, 1994).

Penyajian data adalah proses penyusunan dan pengorganisasian informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Miles & Huberman, 1994). Dalam penelitian kualitatif, penyajian data yang umum digunakan adalah teks naratif, meskipun dapat juga berupa matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan melalui narasi deskriptif: temuan dari setiap dimensi komunikasi *interpersonal* (keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, kesetaraan) disajikan dalam bentuk narasi yang kaya dan mendalam, disertai kutipan verbatim dari wawancara informan sebagai bukti dan ilustrasi.

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari analisis data, di mana peneliti menarik makna dari data yang telah direduksi dan disajikan. Kesimpulan awal yang ditarik bersifat tentatif dan akan terus diverifikasi seiring dengan penambahan data baru (Miles & Huberman, 1994). Verifikasi dilakukan dengan cara memeriksa kembali catatan lapangan, mendiskusikan temuan dengan informan (member checking), serta membandingkan temuan dengan literatur yang relevan. Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan deskripsi dan interpretasi mendalam tentang peran komunikasi *interpersonal* atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Sans *Resort* Parung Bogor, yang disusun berdasarkan tema-tema yang muncul dari analisis data dan didukung oleh bukti-bukti empiris dari lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Interpersonal Atasan di Sans Resort Parung Bogor

Hasil wawancara terhadap tiga informan, yaitu Manajer Operasional sebagai *key informant*, staf Front Office/Finance, dan Senior Security menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal antara atasan dan karyawan di Sans Resort Parung Bogor berlangsung secara intensif melalui komunikasi formal maupun informal. Komunikasi tidak hanya dilakukan melalui pengarahan langsung, tetapi juga memanfaatkan media digital seperti WhatsApp, koordinasi kelompok kerja, serta rapat evaluasi rutin. Pola komunikasi tersebut membentuk hubungan kerja yang relatif terbuka dan didukung budaya kekeluargaan yang menjadi karakter organisasi.

Analisis data dilakukan menggunakan lima dimensi komunikasi interpersonal menurut DeVito (2016), yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif

(*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*). Setiap dimensi dianalisis berdasarkan hasil wawancara dan dikaitkan dengan teori sehingga memberikan gambaran mengenai praktik komunikasi interpersonal yang berkembang di Sans Resort Parung Bogor.

Keterbukaan (Openness)

Dimensi keterbukaan muncul sebagai fondasi komunikasi antara atasan dan karyawan. Seluruh informan menjelaskan bahwa komunikasi berlangsung secara dua arah sehingga tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian instruksi, tetapi juga membuka kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan maupun meminta penjelasan apabila terdapat informasi yang belum dipahami.

Manajer Operasional menjelaskan bahwa setiap instruksi selalu disertai mekanisme verifikasi agar tidak terjadi kesalahpahaman.

"...komunikasi dua arah. Artinya saya pemberi instruksi kepada anak-anak, dan anak-anak memberikan masukan.... Saya ada namanya check and recheck... ketika mereka belum mengerti maka saya mengarahkan kembali agar tidak ada yang miss." (Advent, Manajer Operasional, 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi tidak berhenti pada penyampaian informasi, tetapi juga memastikan pesan dipahami secara utuh oleh penerima. Praktik *check and recheck* menjadi mekanisme kontrol yang meminimalkan kesalahan pelaksanaan pekerjaan.

Temuan tersebut dikonfirmasi oleh Ananda sebagai penerima komunikasi.

"Komunikasi antara atasan dan saya berjalan dengan baik, terbuka, dan profesional. Arahan kerjanya disampaikan dengan jelas...." (Ananda, Front Office/Finance, 2026).

Ia juga menambahkan bahwa instruksi yang diberikan bersifat langsung dan sesuai kebutuhan pekerjaan sehingga mudah dipahami.

Sementara itu, Sutardi menilai bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh kejelasan pesan, tetapi juga oleh cara penyampaiannya. Menurutnya, penyampaian arahan secara santai melalui interaksi informal, misalnya ketika berbincang sambil minum kopi, membuat bawahan lebih nyaman menerima informasi sekaligus berani mengajukan pertanyaan apabila terdapat hal yang belum dipahami.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan diwujudkan melalui komunikasi dua arah, kejelasan instruksi, mekanisme konfirmasi pemahaman, serta tersedianya ruang umpan balik bagi karyawan. Temuan ini sejalan dengan DeVito (2016) yang menjelaskan bahwa keterbukaan merupakan kesediaan kedua belah pihak untuk berbagi informasi secara jujur sekaligus bersedia menerima respons dari lawan bicara. Dalam konteks Sans Resort Parung Bogor, keterbukaan tidak hanya memperlancar arus informasi, tetapi juga membangun rasa percaya sehingga potensi kesalahan kerja dapat diminimalkan.

Selain memperkuat efektivitas komunikasi, keterbukaan juga menjadi dasar terbentuknya hubungan kerja yang partisipatif. Karyawan tidak sekadar menerima instruksi, tetapi dilibatkan dalam proses komunikasi melalui kesempatan bertanya maupun memberikan masukan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal telah berfungsi sebagai media koordinasi sekaligus sarana membangun pemahaman bersama terhadap tujuan organisasi.

Empati (Empathy)

Dimensi empati menjadi karakteristik yang paling menonjol dalam penelitian ini. Berbeda dengan komunikasi organisasi yang umumnya bersifat formal, hubungan antara atasan dan bawahan di Sans Resort Parung Bogor dibangun melalui pendekatan kekeluargaan yang kuat.

Manajer Operasional menjelaskan bahwa ia memandang sebagian besar karyawan sebagai individu yang seusia dengan anak-anaknya sehingga pendekatan kepemimpinan yang diterapkan lebih bersifat humanis.

"...saya menganggap mereka itu adalah anak.... Ada saatnya saya sebagai teman mereka, ada saatnya saya sebagai pimpinan mereka...." (Advent, Manajer Operasional, 2026).

Pendekatan tersebut tidak berhenti pada hubungan interpersonal, tetapi diwujudkan dalam perhatian terhadap kondisi psikologis karyawan.

"...ketika karyawan itu secara psikologinya tidak seperti biasa, maka saya akan bertanya... apa yang sedang mereka hadapi...." (Advent, Manajer Operasional, 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa empati diwujudkan melalui kepedulian terhadap kondisi emosional karyawan, bukan hanya terhadap penyelesaian pekerjaan.

Dari perspektif bawahan, pendekatan tersebut dirasakan secara nyata. Ananda menyatakan bahwa atasannya mendengarkan pendapat dengan penuh perhatian dan memahami berbagai kendala yang muncul selama bekerja.

"Biasanya didengar oleh atasan.... mendengarkan pendapat saya juga dengan berempati." (Ananda, Front Office/Finance, 2026).

Sutardi juga menggambarkan hubungan tersebut menggunakan istilah "kekeluargaan" dan "familier". Menurutnya, komunikasi yang disertai motivasi serta perhatian personal mampu menjaga semangat kerja dan menciptakan hubungan yang harmonis antarkaryawan maupun dengan pimpinan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa empati di Sans Resort Parung Bogor diwujudkan melalui perhatian terhadap kondisi psikologis, kesediaan mendengarkan permasalahan bawahan, serta pembentukan hubungan yang menyerupai hubungan keluarga. Temuan ini memperkuat pandangan DeVito (2016) bahwa empati merupakan kemampuan memahami pengalaman dan sudut pandang orang lain. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan adanya karakteristik yang lebih kontekstual. Empati tidak hanya dipraktikkan sebagai keterampilan komunikasi profesional, tetapi juga dibingkai oleh nilai kekeluargaan yang menjadi budaya organisasi.

Pendekatan tersebut menghasilkan suasana kerja yang lebih nyaman sehingga karyawan merasa aman untuk menyampaikan kesulitan maupun kebutuhan mereka. Dengan demikian, empati berfungsi sebagai dasar terbentuknya *psychological safety* yang mendukung komunikasi terbuka sekaligus meningkatkan kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja.

Sikap Mendukung (Supportiveness)

Dimensi sikap mendukung tercermin melalui berbagai bentuk perhatian yang diberikan atasan kepada karyawan, baik berupa dukungan emosional maupun penghargaan yang bersifat material. Dukungan tersebut diberikan secara berkelanjutan sebagai bagian dari strategi memotivasi karyawan agar tetap mempertahankan kinerja.

Manajer Operasional menjelaskan bahwa penghargaan diberikan ketika perusahaan berhasil mencapai target tertentu.

"...memberikan penghargaan, pujian ataupun bonus apabila perusahaan mencapai target.... Saya juga selalu memberikan nasihat yang sifatnya membangun agar mereka tidak cepat puas." (Advent, Manajer Operasional, 2026).

Selain penghargaan material, dukungan emosional juga dirasakan langsung oleh karyawan. Ananda menyampaikan bahwa bentuk motivasi yang paling sering diterima berupa kata-kata penyemangat, perhatian, maupun kebersamaan sederhana seperti makan bersama.

"Dukungan paling sering sih dukungan emosional.... pemberian semangat dari kata-kata." (Ananda, Front Office/Finance, 2026).

Pada kesempatan tertentu, perusahaan juga memberikan penghargaan berupa insentif, tambahan tip, maupun kenaikan gaji sebagai bentuk apresiasi terhadap pencapaian karyawan.

Di sisi lain, Sutardi menambahkan bahwa sikap mendukung juga terlihat dari fleksibilitas atasan ketika karyawan menghadapi kepentingan keluarga atau persoalan pribadi yang berbenturan dengan pekerjaan.

"...kalau memang ada kepentingan keluarga... kita harus selalu terbuka dan harus izin." (Sutardi, Senior Security, 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa dukungan atasan tidak terbatas pada aspek pekerjaan, tetapi juga memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan tanggung jawab profesional. Kondisi tersebut menciptakan persepsi bahwa organisasi menghargai kebutuhan individu karyawan.

Hasil penelitian sejalan dengan konsep *supportiveness* yang dikemukakan DeVito (2016), yaitu komunikasi yang mendorong individu merasa dihargai dan didukung. Namun, pada konteks Sans Resort Parung Bogor, dukungan berkembang menjadi konsep yang lebih luas melalui kombinasi dukungan emosional, penghargaan material, serta fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan personal karyawan. Kombinasi tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, tiga dimensi awal komunikasi interpersonal menunjukkan keterkaitan yang erat. Keterbukaan memungkinkan komunikasi berlangsung secara efektif, empati menciptakan rasa aman dalam berinteraksi, sedangkan sikap mendukung memperkuat motivasi dan komitmen kerja. Sinergi ketiga dimensi tersebut menjadi fondasi bagi terciptanya hubungan interpersonal yang positif antara atasan dan karyawan di Sans Resort Parung Bogor serta menjadi dasar bagi peningkatan kinerja organisasi.

Sikap Positif (Positiveness)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap positif atasan diwujudkan melalui pola komunikasi yang mampu menjaga hubungan interpersonal tanpa mengurangi ketegasan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Temuan yang paling menonjol adalah strategi penyampaian umpan balik yang dibedakan berdasarkan situasi. Kritik disampaikan secara personal, sedangkan apresiasi diberikan di hadapan karyawan lain sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja.

Manajer Operasional menjelaskan bahwa setiap kesalahan karyawan segera dikoreksi, tetapi dilakukan secara pribadi agar tidak menimbulkan rasa malu maupun menurunkan motivasi kerja.

"...Ketika mereka melakukan kesalahan, saya langsung sampaikan bahwa itu salah. Tapi menyampaikannya tidak di depan orang banyak. Saya panggil secara pribadi.... Jikalau ada yang baik, umpan balik yang positif saya sampaikan di depan karyawan yang lain agar karyawan yang lain termotivasi." (Advent, Manajer Operasional, 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses evaluasi tidak hanya berorientasi pada perbaikan kinerja, tetapi juga mempertimbangkan aspek psikologis karyawan. Kritik diberikan sebagai sarana pembelajaran, sedangkan pujian digunakan sebagai instrumen motivasi yang mendorong munculnya perilaku kerja positif.

Strategi tersebut diperkuat oleh gaya kepemimpinan yang menyeimbangkan ketegasan dan pendekatan humanis. Advent menegaskan bahwa penerapan disiplin tetap diperlukan, tetapi penyampaiannya dilakukan melalui komunikasi yang menghargai bawahan.

"...Tegas itu harus, terutama dalam hal kedisiplinan.... Tapi humanisnya dalam cara penyampaian dan pendekatan secara pribadi. Saya mendengarkan alasan mereka dan memberikan solusi serta motivasi, bukan sekadar menghukum." (Advent, Manajer Operasional, 2026).

Sementara itu, Sutardi menjelaskan bahwa suasana komunikasi yang santai turut mendukung efektivitas penyampaian arahan. Menurutnya, pembahasan pekerjaan sering kali dilakukan melalui interaksi informal sehingga komunikasi terasa lebih akrab tanpa mengurangi substansi pesan yang disampaikan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa sikap positif tidak sekadar diwujudkan melalui keramahan, tetapi juga melalui kemampuan pemimpin mengelola umpan balik secara konstruktif. Hasil ini sejalan dengan DeVito (2016) yang menyatakan bahwa *positiveness* tercermin dari penghargaan terhadap individu melalui sikap afirmatif dan komunikasi yang membangun. Dalam konteks Sans Resort Parung Bogor, sikap positif berkembang menjadi strategi kepemimpinan yang mampu menjaga harga diri karyawan sekaligus meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian, komunikasi yang positif berfungsi memperkuat hubungan interpersonal serta mendorong terciptanya budaya kerja yang apresiatif.

Kesetaraan (Equality)

Dimensi kesetaraan tercermin melalui kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat serta sikap objektif atasan dalam menyelesaikan konflik di lingkungan kerja. Walaupun struktur organisasi tetap dijalankan, hubungan komunikasi menunjukkan adanya penghargaan terhadap kontribusi setiap individu.

Dalam menyelesaikan konflik, Manajer Operasional menegaskan bahwa dirinya selalu mendengarkan kedua belah pihak sebelum mengambil keputusan.

"Jikalau terjadi konflik antar karyawan... saya tidak boleh memihak. Saya harus netral.... Setelah saya tahu permasalahannya, maka saya akan mencarikan solusi yang terbaik...." (Advent, Manajer Operasional, 2026).

Prinsip netralitas tersebut memberikan jaminan bahwa setiap karyawan memperoleh perlakuan yang adil sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan.

Selain itu, karyawan juga memperoleh ruang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan operasional. Ananda menjelaskan bahwa dirinya diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide maupun usulan yang berkaitan dengan pengembangan perusahaan.

"...biasanya saya diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat pribadi saya... seperti ide-ide baru untuk kelangsungan operasional perusahaan." (Ananda, Front Office/Finance, 2026).

Hal yang sama disampaikan oleh Sutardi. Menurutnya, kesempatan menyampaikan pendapat diberikan setelah pimpinan selesai memberikan arahan dalam rapat sehingga komunikasi berlangsung secara tertib dan tetap menghormati struktur organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa kesetaraan tidak dimaknai sebagai penghapusan hierarki organisasi, tetapi sebagai pemberian kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk berpartisipasi dalam komunikasi. Hasil tersebut sejalan dengan DeVito (2016) yang menjelaskan bahwa *equality* ditandai oleh penghargaan terhadap nilai setiap individu dalam proses komunikasi. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip kesetaraan diadaptasi sesuai konteks budaya organisasi Indonesia. Kesempatan menyampaikan pendapat tetap diberikan, tetapi dilakukan sesuai mekanisme dan tata krama organisasi. Dengan demikian, hubungan antara atasan dan bawahan tetap dialogis tanpa menghilangkan profesionalisme maupun struktur kewenangan.

Peran Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Analisis terhadap hasil wawancara menunjukkan bahwa kelima dimensi komunikasi interpersonal memiliki keterkaitan yang erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Dampak tersebut terlihat pada lima indikator kinerja menurut Robbins dan Judge (2016), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Pada aspek kualitas kerja, komunikasi yang jelas membantu karyawan memahami tugas sehingga mampu meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Ananda menjelaskan bahwa arahan yang mudah dipahami membuat proses pelayanan kepada tamu menjadi lebih baik.

"Komunikasi yang dilakukan atasan membantu meningkatkan kualitas hasil kerja saya.... Arahan yang jelas membantu saya menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan pelayanan kepada tamu." (Ananda, Front Office/Finance, 2026).

Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi menjadi faktor yang memengaruhi kualitas hasil kerja melalui peningkatan pemahaman terhadap standar operasional.

Pada indikator kuantitas kerja, komunikasi interpersonal membantu pembagian tugas berlangsung secara sistematis. Sutardi menjelaskan bahwa pekerjaan rutin maupun tambahan dapat diselesaikan sesuai arahan sehingga seluruh aktivitas operasional tetap berjalan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa koordinasi yang efektif memungkinkan distribusi pekerjaan dilakukan secara lebih terarah.

Selanjutnya, pada aspek ketepatan waktu, komunikasi yang responsif memungkinkan setiap perubahan situasi segera ditindaklanjuti. Ananda menjelaskan bahwa ketika terjadi kendala, atasan segera memberikan solusi sehingga pekerjaan tetap dapat diselesaikan sesuai target.

"Komunikasi atasan membantu saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target.... Ketika ada perubahan atau kendala, atasan memberikan informasi dan solusi dengan cepat sehingga pekerjaan tetap berjalan sesuai target." (Ananda, Front Office/Finance, 2026).

Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang mempercepat proses pengambilan keputusan dalam pekerjaan sehari-hari.

Pada indikator efektivitas, komunikasi yang jelas membantu karyawan memahami prioritas pekerjaan sehingga penggunaan waktu dan sumber daya menjadi lebih optimal. Menurut Ananda, arahan yang diberikan membuatnya lebih mudah menentukan pekerjaan yang harus didahulukan serta mengurangi kesalahan yang tidak perlu.

Sementara itu, Sutardi menekankan pentingnya keberlangsungan komunikasi dari pimpinan. Menurutnya, ketiadaan arahan dari atasan akan menimbulkan kebingungan di kalangan bawahan sehingga efektivitas kerja tim dapat menurun.

Indikator terakhir yang paling menonjol adalah kemandirian kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal justru menjadi dasar terbentuknya kemampuan bekerja secara mandiri.

Arahan yang jelas, kesempatan berdiskusi, dan umpan balik yang konstruktif membuat karyawan semakin percaya diri dalam mengambil keputusan ketika menjalankan tugas.

"...komunikasi yang terjalin dengan atasan membuat saya lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.... Saya bisa belajar dan menyelesaikan tugas tanpa harus selalu bergantung pada arahan langsung." (Ananda, Front Office/Finance, 2026).

Temuan tersebut diperkuat oleh Sutardi yang menilai bahwa hubungan komunikasi yang baik menjadi sumber utama semangat kerja dan membangun komitmen bawahan terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal tidak hanya memengaruhi aspek relasional antara atasan dan bawahan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. Kelima dimensi komunikasi menurut DeVito (2016) saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian indikator kinerja menurut Robbins dan Judge (2016). Keterbukaan mempermudah pemahaman pekerjaan, empati menciptakan rasa aman secara psikologis, sikap mendukung meningkatkan motivasi, sikap positif membangun budaya apresiasi, sedangkan kesetaraan memperkuat partisipasi karyawan dalam organisasi. Kombinasi kelima dimensi tersebut menghasilkan komunikasi interpersonal yang efektif sehingga berdampak pada meningkatnya kualitas kerja, ketepatan penyelesaian tugas, efektivitas operasional, hingga berkembangnya kemandirian karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan salah satu faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di industri perhotelan. Komunikasi yang tidak hanya berorientasi pada penyampaian instruksi, tetapi juga mengedepankan hubungan interpersonal yang berkualitas, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal di Sans Resort Parung Bogor tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga menjadi mekanisme utama dalam membangun hubungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Analisis berdasarkan lima dimensi komunikasi interpersonal DeVito (2016), yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan, memperlihatkan bahwa kelima dimensi tersebut saling berhubungan dan membentuk iklim komunikasi yang kondusif. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal tidak ditentukan oleh dominasi salah satu dimensi, melainkan oleh sinergi seluruh dimensi dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Keterbukaan menjadi fondasi komunikasi interpersonal melalui penerapan komunikasi dua arah, penyampaian instruksi yang jelas, serta mekanisme *check and recheck* yang dilakukan atasan untuk memastikan setiap informasi dipahami dengan benar oleh karyawan. Praktik tersebut memungkinkan terjadinya umpan balik secara aktif sehingga potensi kesalahan kerja dapat diminimalkan. Temuan ini sejalan dengan DeVito (2016) yang menyatakan bahwa keterbukaan merupakan prasyarat terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif karena memungkinkan kedua belah pihak saling berbagi informasi dan memberikan respons secara jujur. Dalam konteks penelitian ini, keterbukaan tidak hanya memperlancar koordinasi pekerjaan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan antara atasan dan bawahan.

Dimensi empati menjadi karakteristik yang paling menonjol dalam komunikasi interpersonal di Sans Resort Parung Bogor. Atasan tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga membangun hubungan yang berlandaskan nilai kekeluargaan melalui perhatian terhadap kondisi psikologis maupun kebutuhan personal karyawan. Pendekatan tersebut menciptakan rasa aman (*psychological safety*) sehingga karyawan lebih nyaman menyampaikan kendala maupun pendapatnya. Hasil penelitian ini memperkuat konsep DeVito (2016) mengenai empati sebagai kemampuan memahami perspektif orang lain, sekaligus menunjukkan bahwa penerapan empati dalam organisasi Indonesia dipengaruhi oleh budaya kolektivis yang menempatkan hubungan interpersonal sebagai bagian penting dalam kehidupan organisasi.

Selain itu, sikap mendukung dan sikap positif terbukti memperkuat motivasi kerja karyawan. Dukungan diberikan tidak hanya dalam bentuk penghargaan material seperti bonus dan insentif, tetapi juga melalui motivasi verbal, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, serta fleksibilitas dalam menghadapi kebutuhan pribadi. Di sisi lain, strategi pemberian umpan balik yang membedakan kritik secara personal dan pujian secara terbuka menunjukkan kemampuan atasan menjaga keseimbangan antara disiplin dan

penghargaan terhadap harga diri karyawan. Praktik tersebut menciptakan lingkungan kerja yang apresiatif sehingga karyawan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas pekerjaannya.

Temuan mengenai dimensi kesetaraan menunjukkan bahwa hubungan komunikasi yang efektif tidak menghilangkan struktur hierarki organisasi. Kesetaraan diwujudkan melalui kesempatan yang sama bagi karyawan untuk menyampaikan ide, masukan, maupun pendapat, sedangkan keputusan tetap berada dalam kewenangan pimpinan. Dengan demikian, kesetaraan dalam konteks penelitian ini lebih dimaknai sebagai penghargaan terhadap kontribusi setiap individu daripada penyamaan posisi struktural. Hasil tersebut memperlihatkan adanya adaptasi konsep *equality* DeVito (2016) dalam budaya organisasi Indonesia yang tetap menjunjung tinggi norma kesopanan dan penghormatan terhadap hierarki.

Analisis terhadap indikator kinerja karyawan menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian sebagaimana dikemukakan Robbins dan Judge (2016). Karyawan yang memperoleh arahan secara jelas mampu memahami standar kerja dengan lebih baik sehingga kesalahan dapat diminimalkan dan pelayanan kepada tamu menjadi lebih optimal. Respons atasan yang cepat terhadap berbagai kendala juga membantu penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu, sedangkan komunikasi yang terbuka mempermudah koordinasi antarbagian sehingga efektivitas operasional meningkat.

Temuan yang paling menarik adalah hubungan antara komunikasi interpersonal dan kemandirian kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemandirian tidak muncul karena minimnya keterlibatan atasan, tetapi justru berkembang melalui komunikasi yang intensif. Arahan yang jelas, kesempatan berdiskusi, dan umpan balik yang berkelanjutan membentuk pemahaman serta kepercayaan diri karyawan sehingga mereka mampu mengambil keputusan secara mandiri dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan kata lain, komunikasi interpersonal berfungsi sebagai proses pembelajaran yang secara bertahap membentuk kompetensi dan otonomi kerja karyawan. Temuan ini memperluas pemahaman Robbins dan Judge (2016) dengan menunjukkan bahwa pencapaian indikator kemandirian dipengaruhi oleh kualitas hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep komunikasi interpersonal DeVito (2016). Kelima dimensi komunikasi tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling menguatkan dalam membangun hubungan kerja yang efektif. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan komunikasi interpersonal dalam organisasi Indonesia dipengaruhi oleh budaya kekeluargaan yang memperkuat praktik keterbukaan, empati, dan dukungan tanpa menghilangkan profesionalisme maupun struktur organisasi. Dengan demikian, budaya lokal menjadi konteks penting yang membentuk implementasi komunikasi interpersonal dalam lingkungan kerja.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup dilakukan melalui penguatan kompetensi teknis, tetapi juga memerlukan pengembangan kompetensi komunikasi interpersonal bagi para pemimpin. Kemampuan membangun komunikasi yang terbuka, empatik, suportif, positif, dan adil akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan motivasi, memperkuat keterlibatan karyawan, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal perlu dipandang sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas interaksi antarmanusia.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal atasan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di Sans Resort Parung Bogor melalui penerapan lima dimensi komunikasi interpersonal menurut DeVito (2016), yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan. Kelima dimensi tersebut diterapkan secara konsisten dan saling bersinergi dalam membentuk iklim komunikasi yang kondusif. Keterbukaan diwujudkan melalui komunikasi dua arah dan mekanisme *check and recheck* yang memperjelas informasi, empati melalui pendekatan kekeluargaan yang menciptakan rasa aman secara psikologis, sikap mendukung melalui pemberian motivasi, apresiasi, dan fleksibilitas terhadap kebutuhan karyawan, sikap positif melalui penyampaian kritik secara personal serta penghargaan secara terbuka, sedangkan kesetaraan diwujudkan melalui perlakuan yang objektif dan pemberian ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat tanpa menghilangkan struktur organisasi. Sinergi kelima dimensi

tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian karyawan sebagaimana dikemukakan Robbins dan Judge (2016).

Temuan penelitian juga menegaskan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal tidak hanya ditentukan oleh aspek formal berupa penyampaian informasi dan koordinasi kerja, tetapi juga oleh pendekatan relasional yang didukung budaya organisasi berbasis nilai kekeluargaan. Budaya tersebut memperkuat kepercayaan, kedekatan interpersonal, serta kenyamanan psikologis sehingga komunikasi menjadi lebih efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sekaligus menunjukkan bahwa teori komunikasi interpersonal DeVito (2016) tetap relevan diterapkan pada organisasi Indonesia yang berkarakter kolektivis dengan penyesuaian terhadap nilai-nilai budaya lokal, serta memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian komunikasi interpersonal dalam konteks organisasi jasa.

Manajemen Sans Resort Parung Bogor disarankan untuk memperkuat kompetensi komunikasi interpersonal para supervisor dan manajer melalui pelatihan yang mengintegrasikan dimensi keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan secara menyeluruh. Selain itu, perlu diterapkan sistem mentoring yang lebih intensif bagi karyawan baru, memperkuat forum komunikasi lintas departemen sebagai sarana koordinasi dan berbagi praktik terbaik, serta mempertahankan budaya organisasi yang berorientasi pada nilai kekeluargaan sebagai identitas dan kekuatan organisasi. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melibatkan informan yang lebih beragam, memperluas objek penelitian pada organisasi jasa lainnya, menggunakan pendekatan *mixed methods* dan desain penelitian longitudinal, serta mengeksplorasi lebih lanjut konsep *cultural framing* dalam berbagai konteks budaya organisasi di Indonesia guna memperkaya pengembangan teori komunikasi interpersonal.

DAFTAR PUSTAKA

DeVito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book* (14th ed.). Pearson.

Fazhari, S., & Rudianto, R. (2022). Influence of interpersonal communication of chairman and employees on employee performance at Inna Parapat Hotel and Resort. *COMMICAST, 3*(1), 158–163. https://doi.org/10.12928/commicast.v3i1.3510

Kosasih, M. F., & Hasan, H. (2024). Pengaruh komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Anugrah Tanjung Medan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 18*(1), 231–248. https://doi.org/10.35931/aq.v18i1 *(DOI belum lengkap)*

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Octavianus, S. E., & Munthe, R. G. (2026). Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Sarana Prasarana di Universitas Kristen Maranatha. *TEKNOBIS: Jurnal Teknologi, Bisnis dan Pendidikan, 4*(2).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Tanuwijaya, R., Hardian, A., & Ekowati, S. (2025). Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada PT Muliapack Intisempurna. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, 8*(1), 3146–3155.